

Донскова Л. А.

Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар

**СПОСОБНОСТЬ К РАЗРЕШЕНИЮ КОНФЛИКТОВ
КАК ПРОЯВЛЕНИЕ КОММУНИКАТИВНОЙ ТОЛЕРАНТНОСТИ
В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРА**

Конфликты в известных научных источниках определяются с позиции общей характеристики, где делается акцент на стихийно возникающих ситуациях. Они отражают отношение человека с окружающими. Существуют разные виды конфликтов. Рассмотрим некоторые

виды подробнее с целью выявления стратегии поведения менеджера и роли проявления коммуникативной толерантности в разрешении того или иного конфликта.

Индивидуально-групповые конфликты носят в большей степени психологический характер.

Внутриличностный конфликт возникает при несовпадении личных потребностей работника и целей предприятия или коллектива сотрудников. Данный вариант конфликта может также являться следствием неудовлетворенности человека работой, отсутствием стабильности рабочего места и реальных перспектив. Часто имеет место это вариант конфликта, когда менеджер предъявляет сотруднику противоречивые требования по поводу характера его работы. Реже встречается ситуация, связанная с нарушением принципа единоначалия. В этом случае подчиненный может получать противоречащие друг другу указания от руководителей разного ранга.

Межличностный конфликт принято считать наиболее распространенным. Он проявляется в самых разных формах. Это могут быть конфликты на почве распределения каких-либо ресурсов, властных полномочий, выявления различных точек зрения, жизненных ценностей. Обычно при межличностном конфликте позиции конфликтующих сторон принципиально различны.

Конфликт «личность – группа». Группа, коллектив сотрудников в процессе совместной деятельности вырабатывает негласные нормы поведения. Каждый член данной группы вынужден их соблюдать, даже если он не вполне согласен с ними. Если, однако, отдельная личность в своем отношении к происходящим в коллективе событиям демонстрирует независимую точку зрения, может возникнуть конфликт. Вариантом конфликта между личностью и группой могут быть взаимоотношения между менеджером и возглавляемым им подразделением, сотрудники которого по тем или иным причинам не согласны с решениями своего руководства.

Межгрупповой конфликт. Самые разнообразные группы людей могут вступать в конфликт. На производстве это могут быть конфликты между отдельными структурными подразделениями, руководством предприятия и профсоюзной организацией, производителями продукции и поставщиками сырья, продавцами и потребителями и т. д. Разновидностью межгруппового конфликта является конфликт между формальными и неформальными группами в одном коллективе, которые возглавляют, соответственно, штатные менеджеры и неформальные лидеры.

Организационные конфликты возникают в рамках служебных отношений между различными категориями работников предприятий.

Иерархические конфликты характерны для организационных структур с многоуровневым управлением. Примером такого конфликта могут быть разногласия между менеджером и подчиненным по поводу сроков выполнения работы или оплаты труда.

Межфункциональные конфликты преимущественно возникают между сотрудниками разного ранга функциональных подразделений. Примером может быть конфликт между конструктором и технологом по поводу выполнения совместной работы, но с помощью различных вариантов проектных решений.

Линейно-штабные конфликты обычно являются следствием несовершенной структуры управления предприятием, поскольку, например, высшим руководством недостаточно четко определен порядок взаимодействия между линейными и функциональными подразделениями. Примером может быть конфликт начальника сборочного цеха и начальника отдела труда завода по вопросу сокращения численности работников.

К.У. Томасом и Р.Х. Килменном были разработаны основные наиболее приемлемые *стратегии поведения в конфликтной ситуации* [1]. Они указывают, что существуют пять основных стилей поведения при конфликте: приспособление, компромисс, сотрудничество, игнорирование, соперничество или конкуренция. Стилль поведения в конкретном конфликте, указывают они, определяется той мерой, в которой вы хотите удовлетворить собственные интересы, действуя при этом пассивно или активно, и интересы другой стороны, действуя совместно или индивидуально.

Рассматривая данную проблему в плане проявления коммуникативной толерантности, наиболее приемлемым является *стиль компромисса*. Суть его заключается в том, что стороны стремятся урегулировать разногласия при взаимных уступках. В этом плане он несколько напоминает стиль сотрудничества, однако осуществляется на более поверхностном уровне, так как стороны в чем-то уступают друг другу. Этот стиль наиболее эффективен, обе стороны хотят одного и того же, но знают, что одновременно это невыполнимо. Например, стремление занять одну и ту же должность или одно и то же помещение для работы. При использовании этого стиля акцент делается не на решении, которое удовлетворяет интересы обеих сторон, а на варианте, где каждый мог бы согласиться.

Такой подход к разрешению конфликта можно использовать в следующих ситуациях:

а) обе стороны имеют одинаково убедительные аргументы и обладают одинаковой властью;

б) удовлетворение вашего желания имеет для вас не слишком большое значение;

в) вас может устроить временное решение, так как нет времени для выработки другого, или же другие подходы к решению проблемы оказались неэффективными;

г) компромисс позволит вам хоть что-то получить, чем все потерять.

Таким образом, анализ конфликтов дает основание предполагать, что наличие коммуникативной толерантности у специалистов данной профессии способствует разрешению межличностных конфликтов или возникающих групповых конфликтов.

Кроме того, эффективное разрешение конфликта, т. е. разрешение при наименьших потерях ресурсов и сохранении жизненно важных общественных структур, возможно при наличии некоторых необходимых условий и реализации отмеченных принципов управления конфликтами. К числу первых конфликтологи относят: наличие организационно-правового механизма разрешения конфликтов; достаточно высокий уровень демократической культуры в обществе; развитая социальная активность главных слоев населения; наличие опыта конструктивного решения конфликтов; развитие коммуникативных связей; наличие ресурсов для осуществления системы компенсаций.

Литература

1. Томас, К. Тест описания поведения К. Томаса (адаптация Н.В. Грипиной) // Психологические тесты / под ред. А.А. Карелина: в 2 т. – Т. 2. – М.: Академия, 2001. – С. 69-77.